

550

F-75
A116

财务经理新书架



绩效管理

实现股东价值的
有效方式

Creating Shareholder Value through
Integrated Performance Management

(英) 加里·阿什沃思 著



A0957242

李克成 译

靳云汇 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © Gary Ashworth 1999.

This translation of Delivering Shareholder Value through Integrated Performance Management, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体专有翻译出版权由英国 Pearson Educationo Limited 授予电子工业出版社。该专有出版权受法律保护。

图书在版编目 (CIP) 数据

整合绩效管理: 实现股东价值的有效方式 / (英) 阿什沃思 (Ashworth, G.) 著; 李克成译. - 北京: 电子工业出版社, 2002.1

(财务经理新书架)

书名原文: Delivering Shareholder Value through Integrated Performance Management

ISBN 7-5053-7055-3

I. 整… II. ①阿…②李… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 070857 号

丛 书 名: 财务经理新书架

书 名: 整合绩效管理: 实现股东价值的有效方式

著 作 者: (英) 加里·阿什沃思

译 者: 李克成

审 校: 靳云汇

责任编辑: 何 瑞

印 刷 者: 北京民族印刷厂

出版发行: 电子工业出版社出版 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 850×1168 1/32 印张: 6.625 字数: 120 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5053-7055-3
F·196

定 价: 13.00 元

版权贸易合同登记号 图字: 01-2001-0424

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请向购买书店调换。
若书店售缺, 请与本社发行部联系调换。电话 68279077

译者的话

用“浓缩的都是精华”来概括本书的内容是最恰当不过的了。作者加里·阿什沃思（Gary Ashworth）是安永（Ernst & Young）绩效管理服务公司的高级管理咨询专家（安永公司是国际知名的跨国管理咨询公司），曾任英国壳牌公司总经理，他以自己在绩效管理方面数十载的实践经验和理论构成了本书的全部内容。

本书向读者倡导整合绩效管理方法（IPM）以及如何实施这样一个方法来创造股东价值。企业用来实现战略和创造股东价值的方法往往是支离破碎、模糊不清及无效的，并且自身很少能创造价值，而整合绩效

管理将战略实施过程与价值管理的工具结合起来，可以有效地促进战略目标的实现。整合绩效管理之所以很重要，是因为当今商业环境的变化正在加剧，对于战略实施来讲，在绩效管理方面仅关注财务信息并把其作为惟一控制的工具是远远不够的，还需要一个全新的衡量和信息框架，使得企业能够在变动的商业环境下有效地实施控制活动，并创造最大的股东价值，这个新的衡量和信息框架正是整合绩效管理方法的核心。相关研究表明：公司采取一个更加完整和整合的方法来管理绩效是适宜且及时的，同时也存在明显的证据表明这样做有机会增加公司的市场价值。

本书的主要特色是以实践和应用为导向，作者并没有空谈整合绩效管理方法，而是遵循管理咨询的实际工作步骤向读者重点介绍如何实施整合绩效管理。作者介绍了整合绩效管理的八个重要的组成部分和五个关键的管理过程。这八个重要的组成部分分别为：战略、衡量标准、组织/结构、过程和管理、技术、技巧和能力、奖励和认可、文化和沟通。它们组合在一起构成了一个完整的商业管理模型。这个商业管理模型的所有环节都应同时得到加强，否则就会面临着创建的管理系统非常脆弱和松散的危险。整合绩效管理的五个关键管理过程分别为：阐述战略、形成收益和资本规划、考评绩效、精炼行动、证实战略。它们代表了一个有效的管理控制循环，是把组织的战略目标

转化为现实的重要管理手段。作者还针对整合绩效管理的八个组成部分设计了一系列问题，从而帮助企业评价其绩效管理方法的适用性及需要加强和改进的地方。在第5章，作者给出了整合绩效管理每个组成部分的设计考虑，并特别强调了衡量和信息框架的内容。在第6章，作者重点说明了实施整合绩效管理所面临的挑战以及成功实施整合绩效管理的15个关键点，并且详细介绍了一个研讨会过程，这个研讨会过程能够创造一种对实施整合绩效管理有价值的力量。在最后一章，作者总结了本书中主要的思想和观点。

值得说明的是，整合绩效管理是一个相对新的且颇有创意的方法，这个方法可以更加有效地实现股东价值和管理商业绩效。不过，它的创意仅在于其在某种程度上给出了一个整合方法的思想，这个方法可以用在整个企业内的绩效管理。

整合绩效管理对于中国的读者来说可能还比较陌生，正因为这一点，我们决定把它翻译推荐给我国的读者。我们认为，本书的内容至少会使以下群体受益：首先是对工商管理专业的学生以及实际的企业管理者有益，本书可以作为一本很好的将绩效与价值管理方法同战略实施联系在一起的参考书；其次是对企业单位有益，因为随着企业制度的不断变革及资本市场的不断发展，越来越多的企业把经营的中心转向股东价值最大化，迫切需要改变传统管理商业绩效的方式，

整合绩效管理正好可以为这个转变提供许多有益的启示；再次是对正在发展着的管理咨询公司有益，中国的管理咨询公司可以从本书中向国外同行学到不可多得的实践经验总结，从而提高自身的管理咨询水平；最后不能遗漏的是，本书对于致力于开发“企业整体解决方案”的软件开发商来说也不无裨益，有一点可以肯定的是，书中的思想和观点可以用来指导此类软件的开发工作。

本书在翻译过程中，得到了北京大学郑志刚博士、王在全博士、樊石虎博士、王翔的支持，在此感谢他们无私的帮助。另外，北京大学光华管理学院教授、博士生导师靳云汇老师对全书进行了审校，在此表示深深的谢意。

译 者

2001年10月

序

从传统上来讲，财务计划与管理会计的功能是人们赖以寻求专家评价和建议的领域。这些专家的评价和建议能用来说明关键战略及商业计划的控制与进展状况。

在许多情况下，这些战略和商业计划的形成或明或暗地有“创造股东价值的期望”，这个词语使用频率之高以至于它成为了20世纪90年代的一个商业口头禅。

然而，对于这项控制活动的财务与历史关注没能对90年代的挑战做出快速的反应。答案也许变得愈来愈难以让人信服且愈来愈不可靠。

许多组织没有能力把董事会阶层形成的

价值创造战略充分转换为增加股东价值的“承诺”。这与战略本身的质量是毫无关联的。

因此，需要一个更加整合的方法来使用过去十年间出现的令人印象深刻的工具和技术。这样做不仅有助于以一个更加有效的方式驱动及控制商业绩效，而且有助于“承诺”的实现。

为了将战略前景转换为商业事实，本书对于如何对控制进行变革给出了某些独特的见解。

迈克尔·布罗米奇 (Michael Bromvich)

英国特许管理会计师协会会员

伦敦经济政治学院会计与财务管理学教授

前言

公司目标、战略及商业计划定义了一个组织的主要目的、方向及在实现股东价值过程中的预期绩效。

财务计划和管理会计的功能在传统上是用来监督这些计划的执行情况。不过随着商业环境变得越来越不稳定及组织经历着重大变革，绩效管理方面出现了裂痕。现在，人们认为这是由于一个公司仅关注财务信息并把其作为惟一主要的控制工具，从而没有能力把战略转变为现实。

为了确保一个商业单位的远见和战略能够得到有效地实现，需要一个新的衡量和信息框架。这个框架在管理过程的相关范围内

运行。

这个框架必须：

- 根据组织的目标阐明预期绩效；
- 根据这些预期衡量绩效并反馈信息；
- 识别和发现改进的机会以保证计划顺利实施；
- 联合其他许多关键组成部分或支持者（enablers）以创建一个有效的整合绩效管理（Integraed Perormance Management, IPM）方法。

为了满足这些需要，本书给出了一个切实可行的方法。它的目的在于确定一个框架，在其中IPM可以将股东价值创造战略转变为股东价值的实现。

如何做呢？

本书第1章给出了IPM的定义，并说明了如何及为什么它是价值管理方法的一个重要组成部分。这一章的重要性在于可据此评价IPM与需要之间的相关性。第2章为从多个角度采纳一个新的绩效管理方法提供了一个基础。第3章定义了IPM的主要设计原则。为了增加股东价值，这些原则在一开始就应遵循。特别地，本章强调了五个关键的IPM过程。第4章帮助你依据IPM的八个组成部分来评价你的位置，它还给出了解释结果的一系列详细的判断问题和图表。第5章进一步地考察了IPM每个组成部分的设计要素，并用详细的图表特别强调了衡量和信息框架。第6章考察了成功发动和执行IPM的方法，并对需

要明确提出的一些关键因素给予了全面的描述。第7章总结了这本书的主要思想和观点，它还从执行“一线”出发给出了一系列重要提示，并且激发你——读者——提出某些具有挑战性的思想和问题。

在工商企业及咨询业20多年的工作中，我学到了很多用不同方法来管理绩效的知识。某些方法运转良好，而另一些方法就差一些。在一个组织中运转特别好的方法在另一个组织中并不一定也运转得好。通过整合绩效管理来增加股东价值，在帮助创立绩效驱动的有效组织方面代表了一个重要的进步。不过，在这方面还有许多东西需要学习。

因此，本书在寻求新的见解、形成新的概念和思想及创立新的具有重要意义的实施工具或范式方面仅仅是一个行程的开始。所以，我非常希望能够知道你的观点及在思考或使用本书内容时的真实经历。并且，在你对这些重要主题关注的同时，欢迎你提出我应当考虑的问题、挑战及其他问题。我希望在你追求成功的过程中，成功就伴随着你并与你结缘。

致 谢

感谢安永公司同意和准许本书中所包含的思想和实践经验公诸于众。没有安永公司的支持，本书的出版是不可能的。

感谢特许管理会计师协会月刊《管理会计》(*Management Accounting*)的编辑，他慷慨地允许我使用过去我发表在那上面的文章。

感谢那些主要的思想家及著名的历史人物，为了在文章中阐明问题，我引用了他们的一些话，并且感谢这些引证出处给予的支持。

感谢许多的同事和朋友，他们不吝自己的时间，为这本书在紧张的时间内完成给予

了鼓励和帮助。感谢我的妻子曼迪 (**Mandy**)，感谢她的耐心及在幽默地处理许多文章和图表方面给予的帮助。

感谢劳伦 (**Lauren**)，多梅尼克 (**Dominic**) 和肖恩 (**Sean**)，感谢他们的热忱和理解。

目 录

第 1 章 IPM 的界定	1
1.1 本章概要	3
1.2 导言	4
1.3 IPM 的定义	5
1.4 界定 IPM 内涵的需要	6
1.5 商业过程和绩效管理	7
1.6 绩效管理和价值创造	8
1.7 五个关键过程	10
1.8 自我评价问题	11
 第 2 章 整合绩效管理的目的	15
2.1 本章概要	17
2.2 导言	18
2.3 寻求更好的理解	23

2.4	为有效执行战略进行整合绩效管理	27
2.5	失败的成本	31
2.6	把事情做好的益处	36
2.7	结论	37
2.8	来自另一个视角的观点——罗杰·布莱克	40
第3章	主要设计原则	41
3.1	本章概要	43
3.2	导言	44
3.3	IPM 的八个组成部分	49
3.4	整合变革要求的图示	50
3.5	加快进程的方法	55
3.6	IPM 的五个管理过程	58
第4章	评估你的位置	71
4.1	本章概要	73
4.2	导言	74
4.3	IPM 组成部分引发的重要问题	79
4.4	案例研究 A: 多产品财务服务公司(MFSC)	88
4.5	案例研究 B: 国际消费品公司(ICPC)	95
第5章	建立新的 IPM	101
5.1	本章概要	103
5.2	导言	103
5.3	针对 IPM 每个组成部分的设计考虑	104

5.4	IPM的衡量和信息框架——详细设计	108
第6章	IPM的形成和实施	129
6.1	本章概要	131
6.2	导言	131
6.3	实施挑战	133
6.4	IPM的形成	137
6.5	规划实施过程	139
6.6	成功的关键	148
第7章	结论	157
7.1	几个重要的思想	159
7.2	对一些非常具有挑战性的问题的回答	164
7.3	为与不为	167
7.4	结束语	174
附录	为改进绩效和实现股东价值界定管理路径	177

第 1 章

IPM的界定

- IPM的定义
- 商业过程和绩效管理
- 绩效管理和价值创造
- 五个关键过程
- 自我评价问题